



## El PIDM de India o de cómo el toro se despierta al paso del elefante

Juan José Zaballa\*

**Tema:** Este artículo analiza el Plan Integral de Desarrollo del Mercado para la India y los instrumentos de fomento de la internacionalización que pone a disposición de las empresas españolas

**Resumen:** La creciente importancia de la economía india ha determinado que las autoridades comerciales españolas diseñen un Plan de Desarrollo Integral de este mercado. En consecuencia, el Plan es oportuno y está bien construido, utilizando, con inteligencia y realismo, los instrumentos disponibles de fomento de la internacionalización. No obstante, también muestra algunas insuficiencias e indefiniciones, particularmente en el ámbito del volumen de riesgo comercial que el Estado va a poner a disposición de los exportadores, la necesidad de una política de promoción más focalizada que en otros mercados o la inversión en instrumentos de información comercial menos generalistas y de mayor valor añadido para las empresas españolas

### Análisis:

#### *Un Plan oportuno*

Cumpliendo con su anuncio de contar con un Plan de promoción de la internacionalización de la empresa española en la India, las autoridades comerciales españolas acaban de presentar el llamado Plan Integral de Desarrollo del Mercado correspondiente a este país. En general, cabe decir que es un proyecto bien trabado, donde las piezas de los distintos instrumentos de fomento de la internacionalización son encajadas con habilidad y ciencia, para conformar un panorama completo e inteligente de alternativas aplicables a este mercado. Asimismo, es importante destacar que el Plan resulta sumamente oportuno, puesto que la creciente importancia de la economía india dentro del concierto mundial exigía una respuesta de presencia española articulada y holística. De esta manera, la eficacia del Plan habrá que medirla, más que en términos de evolución de la tasa de cobertura, en función de su capacidad de dar respuesta a las necesidades de las empresas españolas en sus estrategias de penetración en ese mercado.

Esta es una perspectiva que ni el Plan mismo ni sus analistas debemos olvidar. No hay un Plan nacional de abordaje al mercado indio. Por el contrario, un Plan como éste será eficaz sólo en la medida en que diseñe, seleccione y ponga a disposición de las empresas las herramientas precisas para que puedan elaborar y desarrollar sus propias estrategias de expansión en un mercado determinado.

---

\* Socio Director de Iberglobal y ex consejero comercial de la Embajada de España en India

### *Su marco general*

Por otro lado, el hecho de que el presente Plan India esté bien articulado supone una importante característica diferencial frente a Planes anteriores que, en ciertos casos, no eran sino la adición horizontal, esto es, para un país determinado, de los instrumentos verticales previamente presupuestados. Es importante no obsesionarse con que un nuevo Plan haya, necesariamente, de incorporar recursos adicionales a los ya presupuestados. Esto no es tan importante como que las medidas e iniciativas planteadas por el Plan no sean un inventario deslavazado y deconstruido de un gasto que nunca llegará a realizarse. Los planes-país, ante todo, han de ser catálogos estructurados y metodológicamente consistentes de las herramientas e instrumentos comerciales que la administración comercial pone a disposición de las empresas para que, como he señalado, éstas puedan construir sus propias estrategias de expansión. En este caso, resulta evidente que los redactores del Plan India han partido de un profundo conocimiento de los instrumentos para tejer un Plan que, sin grandes fuegos artificiales presupuestarios, resulta creíble.

También cabe señalar el enorme acierto que supone la independencia de este Plan India con respecto a una iniciativa más amplia, tanto en términos de países como de objetivos, que supondría un Plan Asia. Así, el Plan India se ha adelantado al nuevo Plan de Acción 2005-2008 que, para Asia, acaba de hacer público el Ministerio de Asuntos Exteriores. De esta manera, el Plan Asia se revela como el resultado de un proceso de acumulación de iniciativas sectoriales. Efectivamente, India y su mercado tienen entidad, singularidad y complejidad suficiente para no precisar del empuje que le pueda proporcionar una iniciativa colectiva como ésta. Asimismo, la experiencia del anterior Plan Asia pone en evidencia como la enorme e indiscutible importancia que China tiene en este continente tiende a monopolizar la atención y los medios puestos a disposición del Plan. Esto es, en gran medida, incompatible con una labor de penetración comercial en India, que exige planteamientos específicos y diferenciados, como los realizados por el PDIM, pues la realidad del mercado indio difiere mucho de otros mercados asiáticos.

### *El Plano temporal*

Sin embargo, los que vivimos en el mítico mundo del marginal y nos vemos obligados a ganarnos la vida hurgando en búsqueda de la mejora diferencial, podríamos señalar, en primer lugar, que, desde un punto de vista metodológico, el horizonte temporal para el que está definido este Plan parece insuficiente. Una de las grandes verdades que destaca el propio Plan es el hecho de que los mercados indio y español son dos grandes desconocidos. Con este criterio parecería que el esfuerzo de conocimiento y acercamiento económico debería ser un ejercicio progresivo y, sobre todo, extendido en el tiempo. Pocas cosas se hacen de un día para otro y mucho menos ganarse el conocimiento, reconocimiento y confianza de un potencial comprador. Por este motivo, la definición temporal establecida para el desarrollo este Plan de dos años, señalado en el apartado presupuestario, parece claramente insuficiente. Por su propia naturaleza, un proyecto de este tipo debería, en principio, quedar protegido de los avatares del ciclo político y, en consecuencia, parece obligado establecer un marco temporal realista acorde con lo ambicioso de sus objetivos.

Desde otro punto de vista, cabe preguntarse si los españoles no llegamos tarde a este mercado. Esta es una pregunta que, más allá de la retórica o de la metodología, ha venido condicionando los esfuerzos comerciales españoles en determinados países en desarrollo. Pero, la respuesta, en este caso, me atrevo a apuntar que ha de ser negativa, pues la capacidad efectiva de la oferta exportadora española para penetrar dicho mercado, con anterioridad al proceso liberalizador y de eliminación de las restricciones cuantitativas a la importación operada en marzo del 2000, era muy limitada. Efectivamente, los esfuerzos desarrollados en el período 1997 (Expotecnia)-2001 (IETF)

permitieron una cierta presencia en ese mercado de la oferta exportadora española dirigida al segmento industrial indio. Por el contrario, con anterioridad a dicha liberalización, la presencia en ese mercado de la importante oferta exportadora española de productos de consumo era prácticamente imposible. Las circunstancias del mercado indio han cambiado recientemente y este PDIM ha de ser, en gran medida, una respuesta a dicho cambio y una extensión formalizada de las iniciativas llevadas a cabo con anterioridad.

#### *India: varios mercados*

Para un mercado como el indio, datos como el tamaño de su población, su producto interior bruto y su tasa de crecimiento no son siempre datos comerciales suficientemente relevantes. La dificultad esencial del mercado indio, con posterioridad a la anteriormente mencionada liberalización, es su enorme heterogeneidad, de manera que no cabe tanto hablar de un solo mercado indio sino de varios, cada uno con un grado de especificidad y diferenciación bastante elevado, al punto de llegar a introducir importantes ineficiencias en políticas de penetración planteadas en términos unitarios. Es preciso que el Plan profundice en esta estratificación, de manera que traslade a las empresas imágenes lo más certeras posibles de los mercados a los que, por criterios de, por ejemplo, renta, pautas de consumo o sofisticación tecnológica, pueden ir destinados sus productos. La construcción de un plano del complejo mercado indio relevante y significativo para la igualmente heterogénea oferta exportadora española debería ser una de las prioridades del Plan, pues un conocimiento preciso de dicho mercado es una fuente de importantes ahorros para las estrategias que diseñan las empresas.

#### *Estudios sectoriales*

Esta idea de fundamentar el Plan India en un sólido sustrato de información comercial puesta a disposición de las empresas españolas tiene su máxima expresión en la construcción de una serie básica de estudios de mercado sectoriales. Poder ofrecer a las empresas españolas un catálogo lo más especializado y actualizado posible de estudios de mercado sectoriales implica, por un lado, un importante esfuerzo de construcción de una metodología uniforme y, por otro, una intensa labor de investigación comercial. Es muy importante traspasar el umbral de los planteamientos comerciales genéricos. Los informes países, aunque relevantes, requieren, de manera inevitable, del complemento que suponen los estudios sectoriales. Por este motivo, la construcción del mencionado catálogo de estudios sectoriales podría convertirse en uno de los elementos decisivos básicos de las empresas en la construcción de sus estrategias de penetración del mercado indio.

#### *El componente financiero*

Desde otro punto de vista, hay que reconocer que no es precisamente la falta de realismo lo que aqueja a este Plan. La humana tentación, en un Plan de esta naturaleza, hubiese sido dar rienda suelta a la imaginación y al voluntarismo y plantear a los instrumentos financieros de fomento de la exportación como eje básico del mismo. Sin embargo, éste no es el caso. Por el contrario, las autoridades comerciales españolas han aprendido que la estrategia de penetración aplicada en otros mercados, donde la oferta española venía fuertemente apoyada en unos instrumentos financieros particularmente competitivos, no es aplicable a la India. En consecuencia, el eje fundamental de una política de penetración de las empresas españolas en la India tiene que basarse, fundamentalmente, en los instrumentos de promoción comercial y en los instrumentos informativos. No obstante, desde el punto de vista financiero, es preciso tener en cuenta que un porcentaje muy importante del riesgo crediticio que puede generar este Plan tiene un signo claramente comercial. En estas circunstancias y considerando que el riesgo comercial con un plazo de amortización superior a 24 meses es contratado por CESCE por cuenta del Estado, el Plan debería incluir algún dato acerca de los esfuerzos y estrategias que va a desarrollar la citada Compañía, a fin de estar en condiciones de

asegurar el aumento, tanto cuantitativo como cualitativo, del riesgo comercial que debería generar este esfuerzo de penetración comercial. El mercado indio no pasa por la aplicación de los tradicionales instrumentos de financiación concesional; sin embargo, sí va a exigir un esfuerzo, similar en términos de recursos públicos, en el ámbito del riesgo comercial y, a la vista de la debilidad de la estructura financiera típica de la empresa india y de la limitada capacidad crediticia del sistema bancario indio, del riesgo por cuenta del Estado.

#### *Los instrumentos de promoción: un toque personal*

Los instrumentos de promoción comercial tienen un carácter genérico que necesariamente han de adaptarse, en cada caso, a las características específicas del mercado al que se van aplicar. Estos detalles acerca de la materialización específica de dichos instrumentos al mercado indio no están completamente especificados en el Plan, en gran medida porque, como se ha señalado antes, no existe un único mercado indio sino varios. No obstante esta heterogeneidad, el mercado indio se caracteriza por un elevado nivel de concentración, tanto en el sector privado como en el aún potente sector público. Así, cabe decir que el sistema productivo indio tiene como rasgo diferencial la existencia de grandes conjuntos industriales de origen familiar y resultado de un crecimiento conglomeral. Esto implica un alto grado de centralización en las decisiones comerciales y financieras. Paralelamente, el proceso de toma de decisiones de estos conglomerados familiares es lento, en gran medida, por estar condicionado por la existencia de una densa burocracia empresarial, el conocido *babudom* o imperio del burócrata.

En consecuencia, la estrategia de promoción no debe sustanciarse, únicamente, en iniciativas masivas e indiscriminadas, pues, a la postre, no se logrará penetrar ni causar impacto efectivo en la estructura decisional de la gran empresa india. Así, es preciso orientar la actividad promocional hacia estrategias más personalizadas y focalizadas, que permitan introducir a los empresarios españoles en el *networking* de los tomadores de decisiones indios.

Sin embargo, esta tarea, ya difícil por la existencia en España de dos organizaciones empresariales que aspiran a prestar servicios de internacionalización a las empresas españolas, se complica en el caso de la India por la existencia, también allí, de otras dos instituciones empresariales que realizan labores similares y, de nuevo, en condiciones de competencia no declarada. Este es el caso de FICCI y CII. La construcción de mecanismos de relación interempresarial estables, con continuidad del tiempo y de valor añadido, debe ser una de las bazas fundamentales de la estrategia española en el mercado indio, a fin de construir una red efectiva de relaciones que permita el acercamiento de la oferta exportadora española a los estamentos de la sociedad económica india que, en última instancia, toman las decisiones comerciales relevantes.

#### *Sectores prioritarios*

Un importante rasgo de valentía del presente Plan India radica en la identificación de sectores de particular potencial en aquel mercado. Resulta un importante avance reconocer que no todos los sectores españoles tienen un futuro similar en un mercado determinado. Hasta ahora y en gran medida, los Planes de promoción exterior de la empresa española trataban a todos los sectores de la economía por igual, induciendo, en determinados casos, a la generación de expectativas infundadas y a la realización de gastos de promoción infructuosos.

Reconocer esta valentía, no obstante, ha de permitir una discrepancia en la selección de los sectores específicos y no tanto por los escogidos como por aquellos que no se mencionan. Así, por ejemplo, el mercado indio parece, por sus condiciones tanto de coste como de acceso a la materia prima, especialmente dotado para la recepción de

inversiones dentro del sector del textil, la confección y el calzado. La economía española ha cruzado ya, en estos sectores, el Rubicón de la deslocalización y, por el contrario, aún dispone de importantes ventajas en los campos tanto del diseño como de la comercialización, de manera que la producción en India aún puede ser una fuente de competitividad. De igual manera, hay que reconocer que la economía india y, particularmente, su competitividad internacional tienen aún una importante asignatura pendiente que amenaza con constituirse en un auténtico cuello de botella para la expansión y el crecimiento; éste es el caso de la infraestructura. La economía india aún tiene que realizar fuertes inversiones en el sistema eléctrico, tanto de transporte como de distribución, modernización de la red ferroviaria, ampliación de la red de carreteras y reforzamiento de los servicios públicos urbanos (agua potable, recogida y tratamiento de residuos sólidos urbanos, red de alcantarillados, etc.). Las empresas españolas de estos sectores se han mostrado particularmente competitivas en muchos países y, en consecuencia, cabe pensar que el mercado indio, con las debidas precauciones institucionales, también puede suponer una importante oportunidad para las mismas. Es cierto que algunas experiencias pasadas de empresas españolas en la India y dentro de algunos de estos subsectores no han sido particularmente exitosas. No obstante, el tamaño del mercado y la celeridad con que algunas de estas inversiones han de realizarse invita a pensar que la tradicional oferta interna india deberá verse reforzada, en los ámbitos tanto de construcción como de gestión, por la oferta exterior, donde las empresas españolas ocupan un importante lugar.

*La formación: una oferta permanente*

Por otro lado, es preciso alabar el gesto de humildad y realismo que efectúa el Plan al reconocer que el conocimiento que las empresas españolas tienen del mercado indio es muy limitado. Por este mismo motivo, el componente formativo del Plan India tiene una enorme importancia. Éste esfuerzo formativo no puede ser puntual sino que debe extenderse en el tiempo y, por lo menos, a lo largo del período de vigencia del Plan. Así, un solo curso sobre técnicas y tácticas para la realización de negocios en la India no parece suficiente. Parecería mucho más efectivo, desde un punto de vista de la relación coste-eficacia, la organización de un curso *on line* que permitiera la formación continua de expertos comerciales conocedores del mercado indio.

También, el contenido de dicho curso ha de ser motivo de cierta reflexión. En el caso del mercado indio, las reflexiones de carácter agregado o, si se prefiere, institucional tienen un valor limitado. Por consiguiente, el curso debe intentar proporcionar a los alumnos las claves básicas para el éxito en aquel mercado. Esto hace que dicho curso no pueda ser una reflexión genérica sobre el mercado indio sino un análisis de cómo hacer negocios en el mismo. De esta manera, además de los datos institucionales y agregados anteriormente mencionados y de las informaciones instrumentales contenidas en el Plan, el curso ha de proporcionar información en torno a la respuesta del mercado indio a las cuatro variables del *marketing mix*. Efectivamente, es importante comprender que el mercado indio –el consumidor indio– tiene una idiosincrasia diferencial y este es un hecho relevante tanto para decisiones de exportación como de inversión. Las estrategias de comercialización aplicadas en mercados occidentales no son siempre las más indicadas en el caso del mercado indio. Esto es particularmente cierto en el caso de decisiones en materia de precio, calidad y mecanismos y canales de distribución. El citado curso ha de trasladar estas realidades y proporcionar alternativas a las empresas españolas para la realización de negocios en la India.

*La información: un enfoque estructurado*

Por último, en el caso del mercado indio y partiendo del admitido desconocimiento que los agentes económicos españoles aún tienen de este mercado, la política de información ha de ser otro de los pilares estratégicos de la política de penetración del mercado indio. Así, dicha política de información ha de reunir, en este caso, tres rasgos básicos:

- (a) Información especializada, proporcionando no sólo información de carácter general sino también disponer de estudios de mercado sectoriales.
- (b) Información permanente, de manera que sea accesible de forma prácticamente instantánea y en formato electrónico, a través de Internet.
- (c) Información bidireccional, proporcionando no sólo información a los empresarios españoles sobre las características del mercado español sino también a las empresas indias sobre las posibilidades de aprovisionarse en España –en este segundo caso, mediante un portal inverso en hindi y en inglés–.

**Conclusiones:** La entrada de las empresas españolas en el mercado indio no es, desde luego, empeño fácil ni barato, pues el primer e irrenunciable requisito es intentar convencer a las mismas de que dicho mercado presenta oportunidades para ellas. Las empresas ya realizan importantes esfuerzos de penetración en otros mercados y el éxito del Plan India pasa por convencerlas para que desvíen o inviertan recursos adicionales en la conquista de éste. Para ello, el Plan ha de estar bien articulado, como es el caso, y, sobre todo, ha de dar respuesta detallada a las exigencias formativas, informativas y promocionales que exigen las empresas para tomar la anteriormente mencionada decisión de inversión comercial y ello a lo largo de un plazo de tiempo suficientemente extendido como para servir de marco de referencia para la elaboración por parte de las empresas de estrategias de introducción en el prometedor mercado indio.

*Juan José Zaballa*

*Socio Director de Iberglobal y ex consejero comercial de la Embajada de España en India*